

**Jeimy J. Cano, Ph.D, CFE,** es miembro investigador del Grupo de Estudios en Comercio Electrónico, Telecomunicaciones e Informática (GECTI) de la Facultad de Derecho y Profesor Distinguido de la misma Facultad, Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia). Ingeniero y Magíster en Ingeniería de Sistemas y Computación de la Universidad de los Andes. Especialista en Derecho Disciplinario de la Universidad Externado de Colombia. Ph.D in Business Administration de Newport University (California, USA) Executive Certificate in Management and Leadership del MIT Sloan School of Management (Massachusetts, USA). Miembro del Subcomité de publicaciones de ISACA. Contacto: [jjcano@yahoo.com](mailto:jjcano@yahoo.com)

## Sabiduría Empresarial Informática. Parte de la Respuesta a la Contraposición de Intereses Entre TI y el Negocio

Que las áreas de tecnología de información se encuentran en una encrucijada, servir a dos “jefes”: los intereses estratégicos de la empresa y su modelo de generación de valor, y por otro lado a la operación del negocio, que demanda servicios más ágiles,<sup>1</sup> que aumenten la capacidad de resiliencia de la empresa ante fallas inesperadas.

Esta situación es particularmente relevante, toda vez que tratar de encontrar una solución a esta realidad o buscar alternativas viables de conciliación, establece una lucha de intereses, que al tratar de balancear resultará incómodo, pues habrá siempre uno que prime, dejando al segundo inconforme, para iniciar nuevamente el ciclo y declarar a la función de TI como la responsable de lo que ocurre.

La misma autora sugiere que para conquistar este “fuego cruzado” de peticiones e intereses, se requiere reconstruir el vínculo existente entre TI y el negocio, estableciendo prioridades y buscando puntos de encuentro, que permitan hablar un lenguaje común y desarrollar las capacidades requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Los objetivos de la función de TI y sus iniciativas son influenciados por la madurez de la organización del área de TI.<sup>2</sup> Esto es, a menor nivel de madurez, los planes de TI estarán orientados a ofrecer servicios de tecnología y asegurar proyectos de manera confiable y efectiva. Por el contrario, una mayor madurez, implica una mayor preocupación por el valor de TI para reducir costos y riesgos en los negocios. Esto es, que un área de TI madura, extenderá su valor impactando en la calidad de la experiencia del usuario y en la generación de ingresos.

Así, la función de TI, debe explorar y revisar en profundidad su relación con el negocio a fin de entender sus necesidades y en conjunto crear valor para la organización.

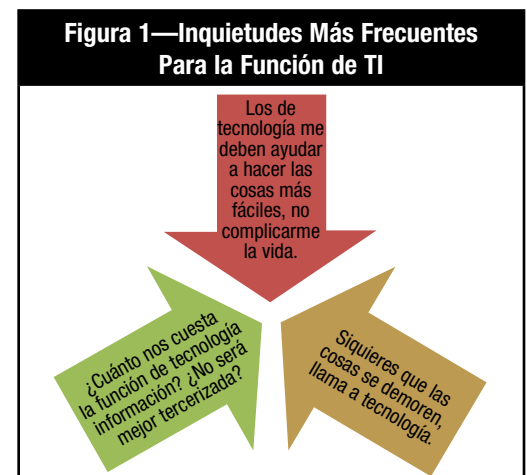
### LA FUNCIÓN DE TI Y SU ENTREGA DE VALOR AL NEGOCIO

Habida cuenta de lo anterior y advirtiendo que la función de TI, por lo general se tiene como proceso de apoyo y no estratégico, la pregunta que muchos directores de TI se plantean es *¿Cómo contribuir realmente a las metas y logros de la empresa?*

Esta inquietud, busca cambiar y quebrar el status quo de la gestión de tecnología de la información para encontrar ese punto que rompa la inercia de mantener un servicio siempre activo (que valga la pena aclarar es fundamental en el contexto de la disponibilidad y las operaciones), por una experiencia diferente y novedosa que, asociada a una expectativa de la gerencia, mueva la percepción del valor de la tecnología de información, fuera del campo de los dispositivos tecnológicos y la ubique en la agenda estratégica de la empresa.

Considerando lo anterior, revisemos las expresiones que, más allá de jocosas y picantes, se hacen respecto de la función de tecnología de información en las empresas (**figura 1**):

- A. “Si quieres que las cosas se demoren, llama a tecnología”.
- B. “Los de tecnología me deben ayudar a hacer las cosas más fáciles, no complicarme la vida”.
- C. “¿Cuánto nos cuesta la función de tecnología de información? ¿No será mejor tercerizar?”



Respecto de la expresión A, detallemos las consideraciones y condiciones que hay detrás de la afirmación. En primer lugar, no se confía en la capacidad de la función de TI para entregar un resultado de manera oportuna. Esto se puede presentar bien porque no hubo una declaración de expectativas con los clientes concreta y detallada, con una relación de entregables esperados y cambios de experiencias previstos, o bien, porque efectivamente no se cuenta con una capacidad y habilidad particular para efectuar proyectos de tecnología de información, o lo que es más complicado, que aún teniéndola no se logre lo que se requiere.

Esta afirmación nos interroga sobre varios aspectos claves que no se pueden pasar por alto para revertir esta percepción actual de los resultados del área de tecnología de información:

- Defina y declare las expectativas de aquello que se va entregar y cómo se va a implementar.
- Detalle “qué va a cambiar” y “a partir de cuándo”, todo basado en las expectativas previamente establecidas y acordadas.
- Valide la satisfacción del cliente frente a la expectativa y el cambio de experiencia que la solución generó en el área.

La expresión B declara una incapacidad por parte de tecnología de información para comprender la necesidad base del negocio, una lectura inadecuada de un requerimiento, que busca por lo general, “alivianar una gestión empresarial” o “resolver una dificultad” que en la operación genera insatisfacción por parte del cliente final.

La misma expresión leída en clave de los profesionales de tecnología de información diría “el cliente no sabe lo que quiere”, su opinión y petición es voluble, por lo cual los resultados de su gestión no lo satisfacen, pese a que previamente se han conversado y expresado las inquietudes al respecto. En esta vista, tecnología de información siente que hace sus mejores esfuerzos para brindar una respuesta a la inquietud del negocio, pero no logra concretar las expectativas de éste frente a su solicitud.

En resumen, pudiéramos decir que el concepto de facilidad debe tener dos lecturas paralelas en dos lenguajes y expresiones diferentes. Es decir, cuando estandarizamos y simplificamos lo que queremos y logramos afinarlo, a tal punto que, podemos volverlo un “commodity”, sabemos que hemos podido especificar un entendimiento propio, no uno común de la situación. Esto es, que se reconstruye una realidad desde la problemática vista por los participantes y no, desde las estructuras de poder y dominación que son inherentes a la posición de quién solicita el servicio y el que lo ejecuta.

Por tanto, para darle tratamiento a esta manifestación expuesta en B, se requiere concentrarse en el reto en sí mismo, pensando una vista ideal de solución, la cual, en primer lugar sin restricciones, permite que fluyan las declaraciones y emociones más sentidas de los interesados que procuren encontrar opciones diferentes, pero concebidas desde el nuevo espacio de construcción aprobado por las partes y no desde los roles de servidor y sirviente.

La apuesta inherente de la tercera expresión consignada en C puede ser interpretada de múltiples formas. En primer lugar, como una amenaza concreta y real para la función de TI, que no logra cambiar la experiencia del usuario y se reporta directamente con la junta directiva, con una declaración de costos elevados, que obliga a su revisión permanente y detallada.

En segundo lugar, una forma para advertirle al gerente de la función de TI, que sus resultados no son los esperados y que las expectativas de la alta administración, se están mancillando, al igual que las de la operación. Esta situación es fruto de un inadecuado enfrentamiento de intereses ejecutivos y operativos, que no se compadece con el ejercicio de buenas prácticas de gestión de tecnología de información que tiene la empresa.

Identificar, incorporar, asegurar, mantener y desincorporar (o disponer) tecnología de información no es una tarea fácil para las organizaciones. Si bien se pueden tener las mejores especificaciones de procesamiento, almacenamiento y desempeño en la infraestructura que se adquiere, no así en el tratamiento de la información que se requiere.

Por tanto, la decisión de tercerizar o no la función de tecnología de información o parte de ella (es decir la operación), deberá estar sintonizada con el ejercicio virtuoso de la gestión de la infraestructura y los servicios, la estandarización de los procesos que la soportan y las competencias del personal informático, que asisten la operación y sus niveles de aseguramiento de prácticas, y que se ajustan a las métricas definidas bien por los estándares o por referentes internos.

Mientras las empresas invierten (como deben hacerlo y ajustadas a su declaración de valor frente al modelo de generación de valor del negocio) en hardware y software especializado y/o particular para una necesidad específica, no se advierte una revisión integral que asegure los cambios requeridos para “aumentar las capacidades” del modelo de generación de negocios. Esto es, materializar los beneficios recibidos en la incorporación de la infraestructura, en términos de oportunidades de optimización y control, así

como los cambios requeridos para habilitar la transformación de acuerdo con las expectativas de las personas.

### NUEVOS ENTORNOS, NUEVAS HABILIDADES PARA EL EJECUTIVO DE TI

Ahora bien, si un gerente de tecnología de información insiste en un modelo basado exclusivamente en servicios, habrá que romper dicho molde, modificando su visión tradicional, lo que supone entender los servicios desde la problemática de las áreas y no desde sus indicadores o puntos de control. Esto es, unas habilidades diferentes de pensamiento y gestión, que superan las mismas metodologías actuales para fundar un entendimiento extendido de la tecnología desde una perspectiva socio-técnica.

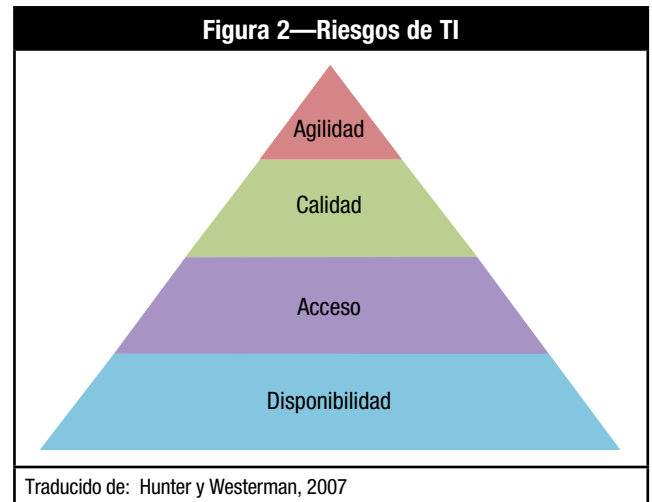
La importancia de entender y reinterpretar los reclamos hacia la función de TI, debe pasar por un entendimiento de los riesgos propios de operar tecnología, como quiera que son parte inherente de la puesta en operación de la infraestructura. En este sentido, la gestión de los riesgos de TI, no busca eliminarlos, sino identificarlos y tratarlos de tal forma, que le permita a la organización definir el nivel de exposición que va a asumir y cómo se debe preparar para aumentar su resistencia a las fallas.

En esta lectura proactiva y preventiva que se debe desarrollar en la mente del ejecutivo de TI, con ocasión de mantener una vocación de anticipación y la custodia del modelo de generación de valor empresarial, son cuatro los aspectos a tener en cuenta para cuidar de la operación en clave estratégica, esto es, cuatro declaraciones base que simplifican la forma en la cual el directivo de TI se expresa sobre la confiabilidad de las inversiones en hardware y software (**figura 2**):<sup>5</sup>

- Disponibilidad
- Acceso
- Calidad
- Agilidad

La disponibilidad es el alma de la función de TI, es la forma más evidente y real de comunicación con las expectativas del cliente final. Cualquier falla o pérdida de disponibilidad, por pequeña que sea es una apuesta por la confianza y credibilidad de la función de TI. Esta realidad, demanda y exige que las competencias de los participantes que operan las tecnologías sean las mejores y que sus protocolos de operación sean homogéneos y claros, para poder moderar la esperanza del cliente frente a una falla parcial o total, elevando su compromiso para acompañar la estrategia de solución, no desde

el servicio que se presta, sino desde la realidad de la falla y las oportunidades para el negocio.



Seguidamente los temas de control de acceso hacen su aparición, como el regulador de los riesgos de protección de la información, los cuales suponen una práctica organizacional de clasificación de información que ubique tanto a los clientes como a los profesionales de TI respecto del nivel de inversión y aseguramiento que se necesita para protegerla como un activo estratégico de la empresa. La fuga y/o pérdida de información no es una advertencia exagerada para las organizaciones actuales, dado el flujo de datos permanente que se tiene, el cual puede tener diversos vectores de vulnerabilidad, muchos de ellos asociados en las personas.

No contar con las medidas de control de acceso adecuadas en las empresas, es equivalente a caminar sobre una cuerda floja sin malla de protección. Es decir, es una apuesta valiente y temeraria, que tensiona permanentemente la gestión de tecnología de información, moviéndola de escenarios conocidos y medianamente tratados, a situaciones inesperadas que retan la preparación empresarial frente a situaciones límite desconocidas para la organización.

La calidad es una propiedad que se construye de manera colectiva y creativa. Es una búsqueda constante de aseguramiento de condiciones que le permitan a la contraparte, validar los entendimientos frente a las solicitudes y resolver ágilmente las mismas. Es una práctica que procura seguir las mejores experiencias para que la información se comporte de manera homogénea y satisfaga los más altos estándares exigidos a nivel internacional.

Finalmente, y no menos importante, la agilidad, esa tan anhelada meta no se podrá conseguir, si previamente no se encuentran asegurados los tres primeros temas. Esto supone un orden lógico y entendimiento progresivo y relacional de las cuatro condiciones que definen los riesgos de TI. La agilidad responde a la necesidad de adaptaciones rápidas y prontas para manifestar nuevos escenarios de negocio, es decir capitalizar oportunidades emergentes desde las tensiones amenazantes del entorno, para competir con innovación y así crear cambios en su sector.

#### SABIDURÍA DEL EJECUTIVO DE TI

Cada queja que la función de TI recibe debe contextualizarla para capitalizar una nueva experiencia en el ejercicio de afinar la expectativas de sus clientes, esto es, desarrollar una sabiduría empresarial informática, que como anotan los investigadores del MIT demandan un liderazgo ejecutivo de TI que rete las condiciones actuales del entorno de negocio y cree, junto con la alta gerencia, nuevas formas y oportunidades para empresa.<sup>4</sup>

Así las cosas, los académicos plantean cinco áreas para identificar *¿Qué tanta sabiduría empresarial informática tiene su empresa?* las cuales, buscan articular una vista más relacional y socio-técnica, que la tradicional que está anclada en “mantener las luces encendidas”, es decir, mantener la disponibilidad de la infraestructura técnica de la empresa (figura 3).

#### Área 1: ¿Qué tan comprometidos están usted y los ejecutivos corporativos para usar la TI de manera estratégica?

Compromiso no significa expresar que “TI es importante”, es comunicar de manera clara y abierta acciones concretas que declaren *¿Qué va a cambiar?* y *¿Cuándo?* con el fin de monitorizar los logros de esta área, fundados en aquellos proyectos que transforman la experiencia del usuario final y abren nuevas oportunidades para el negocio, esto es, marcar

una pauta, que a nivel ejecutivo trascienda las sesiones de la junta directiva

#### Área 2: ¿Qué tanto usted está integrando el negocio y la TI?

La integración se mide en términos de cómo los datos son utilizados para digitalizar la realidad de los procesos, esto es, conocer nuevas posibilidades tecnológicas, reconocer las capacidades analíticas que permitan elaborar y desarrollar tendencias que cambien la manera de hacer las cosas y generar nuevas prácticas de negocio que permitan a la organización anticiparse a los cambios y crearlos respecto de su entorno y sector de industria.

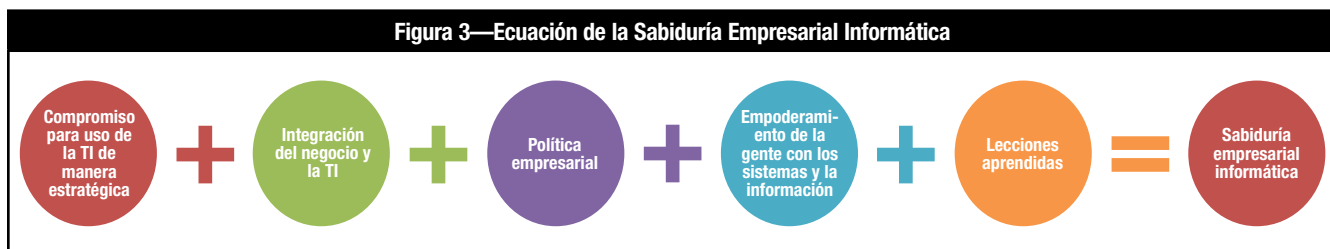
#### Área 3: ¿Qué tanto usted maneja los temas políticos empresariales?

La tecnología de información fomenta la transparencia de las operaciones, es decir, abre la posibilidad de ver en detalle lo que los datos nos dicen sobre cada una de las áreas. Esto implica desarrollar una madurez en el compartir la información, en entender que los errores y fallas que se detecten son fuente de aprendizaje y nuevas capacidades para crecer. Construir nuevas relaciones entre las áreas, buscando un sentido de comunidad, es una habilidad política requerida en el ejecutivo de TI, para que las propuestas tecnológicas no sólo se conviertan en iniciativas poderosas para relevar lo que ocurre, sino para capitalizar lo que pasa.

#### Área 4: ¿En qué medida el personal logra los objetivos de negocio a través del uso de los sistemas de información?

Las bondades de la tecnología de información se reflejan en realidad cuando los clientes finales pueden realizar sus trabajos de manera efectiva y con el empoderamiento requerido para alcanzar la excelencia. Medir la satisfacción de los usuarios frente al uso de los sistemas de información, debe ir más allá de su percepción frente a los servicios, debe validar

Figura 3—Ecuación de la Sabiduría Empresarial Informática



una experiencia transparente de gestión que la lleva de una necesidad concreta a unos resultados requeridos. Es abrir la puerta a una evaluación no de desempeño de las herramientas informáticas, sino de efectividad en el ejercicio de los retos que la empresa y el entorno les proponen.

#### **Área 5: ¿Qué tanto usted aprende de las experiencias?**

Parte de la sabiduría de la función de TI es aprender de sus experiencias diarias y no cometer una y otra vez los mismos errores. Cuando se perciben obstáculos, bien por la complejidad de los retos propuestos o por una expectativa desbordada, se requiere invocar a la experiencia alcanzada, basada en el aprendizaje obtenido, la madurez de la organización en compartir información y la transparencia en el proceso de toma de decisiones, como fuentes básicas de opciones que permitan un entorno abierto de discusión y acuerdo, que balancee las expectativas empresariales y las posibilidades tecnológicas.

#### **REFLEXIONES FINALES**

Los profesionales de TI por lo general viven ocupados con agendas complicadas, lenguaje táctico y operativo, que crea una barrera de comunicación que nos alerta frente a la experiencia ejecutiva que se requiere para mirar la transformación de una empresa con tecnología de información.

En este sentido, Cramm sugiere una actitud abierta y propositiva que pase por:<sup>5</sup>

- Prepararse para la resistencia
- Confiar en nuestros instintos
- Invertir

Tres condiciones básicas que buscan crear un “nuevo paradigma” organizacional en temas de tecnología de información, para preparar un diálogo fluido y acorde con las expectativas de las personas y de la organización, experimentando y buscando oportunidades que posicione a la empresa como referente de mejores prácticas y estándares de su industria.

Este “nuevo paradigma” plantea una reflexión que combina la habilidad para pensar de manera sistémica (es decir, relacional) con la frescura de una conversación personal, que nos permite usar los instintos; donde el derecho al error, es un privilegio que moviliza retos de aprendizaje y des aprendizaje que deben ser captados por los participantes en todos los procesos.

En consecuencia, superar el fuego cruzado de intereses y peticiones entre la función de TI y las áreas de negocio no está en la metodología o marco que se use para gobernar dicha función, sino en la forma como se construye de manera conjunta la realidad, dejando fuera la necesidad de control y mando, los roles organizacionales y los indicadores mecanicistas (por cierto útiles), que no permiten reconocer la riqueza de las oportunidades que tanto negocio como tecnología pueden tener.

Reconocer que un esfuerzo del negocio en un sentido, es la palanca para TI en otro, significa que buscamos una construcción de relaciones de confianza de manera inteligente, esto es, que las pruebas de calidad, el cumplimiento respecto de aspectos normativos y regulatorios y los niveles de servicio pactados, se convierten en acciones garantes de un proceso de transformación.

#### **NOTAS AL PIE**

<sup>1</sup> Cramm, S.; *8 Things We Hate About IT: How to Move Beyond the Frustrations to Form a New Partnership With IT*, Harvard Business Review Press, 2010, p. 131

<sup>2</sup> *Op cit*, Cramm, p. 55

<sup>3</sup> Hunter, R.; G. Westerman; *IT Risk: Turning Business Threats Into Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, 2007

<sup>4</sup> Weill, P.; J. Ross; *IT Savvy: What Top Executives Must Know to Go from Pain to Gain*, Harvard Business Press, 2009

<sup>5</sup> *Op cit*, Cramm, p. 131

The *ISACA Journal* is published by ISACA. Membership in the association, a voluntary organization serving IT governance professionals, entitles one to receive an annual subscription to the *ISACA Journal*.

Opinions expressed in the *ISACA Journal* represent the views of the authors and advertisers. They may differ from policies and official statements of ISACA and/or the IT Governance Institute® and their committees, and from opinions endorsed by authors' employers, or the editors of this *Journal*. *ISACA Journal* does not attest to the originality of authors' content.

© 2014 ISACA. All rights reserved.

Instructors are permitted to photocopy isolated articles for noncommercial classroom use without fee. For other copying, reprint or republication, permission must be obtained in writing from the association. Where necessary, permission is granted by the copyright owners for those registered with the Copyright Clearance Center (CCC), 27 Congress St., Salem, MA 01970, to photocopy articles owned by ISACA, for a flat fee of US \$2.50 per article plus 25¢ per page. Send payment to the CCC stating the ISSN (1526-7407), date, volume, and first and last page number of each article. Copying for other than personal use or internal reference, or of articles or columns not owned by the association without express permission of the association or the copyright owner is expressly prohibited.

[www.isaca.org](http://www.isaca.org)